

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ ЛІДЕРСТВА,
УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ

УДК 378.11.008.2:004

Володимир Бабаєв

доктор наук з державного управління, професор, ректор Харківського національного
університету міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, Україна
E-mail: office@kname.edu.ua

Ігор Чумаченко

доктор технічних наук, завідувач кафедри управління проектами у міському
господарстві і будівництві Харківського національного університету міського
господарства імені О. М. Бекетова, Харків, Україна
E-mail: k602projects@gmail.ru

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ НА БАЗІ
ІНТЕГРОВАНІХ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Анотація: Розглянуто можливості удосконалення стратегічного управління ВНЗ за рахунок використання відповідної інформаційної технології. З'ясовано місце та роль ІКТ у розробці та реалізації стратегії вищого навчального закладу. Запропонований підхід до розробки інтегрованої комп'ютерної технології з метою удосконалення стратегічного управління, який передумовою розробки має структуровану стратегію університету та формалізовані бізнес-процеси.

Ключові слова: стратегія; стратегічне управління ВНЗ; інтегровані комп'ютерні технології; Business Studio.

Volodimir Babaiev

Doctor of Public Administration, Professor, rector of
Kharkov National University of Urban named O. M. Beketov, Kharkov, Ukraine
E-mail: office@kname.edu.ua

Igor Chumachenko

PhD, Head of Project Management in the urban economy and the construction of
Kharkov National University of Urban named O. M. Beketov, Kharkov, Ukraine
E-mail: k602projects@gmail.ru

**STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT
BASED ON INTEGRATED COMPUTER TECHNOLOGIES**

Abstract: The opportunities for improvement of strategic management of higher educational establishments using appropriate informational technologies are considered. The place and the role of the informational computer technologies in the development and implementation of the strategy of the higher educational establishment are defined. To improve the strategic management, an approach for the development of an integrated

© Ігор Чумаченко, Володимир Бабаєв, 2016

computer technology is suggested, according to which, the structural strategy of the university and the formalized business process are the prerequisites for the integrated computer technology development.

Keywords: *strategy; strategic management of higher educational establishment; integrated computer technologies; Business Studio.*

Владимир Бабаев, Игорь Чумаченко

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ НА БАЗЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация: *Рассмотрены возможности совершенствования стратегического управления ВУЗом за счет использования соответствующей информационной технологии. Определено место и роль ИКТ в разработке и реализации стратегии высшего учебного заведения. Предложен подход к разработке интегрированной компьютерной технологии с целью усовершенствования стратегического управления, по которому предпосылкой разработки ИКТ является структурированная стратегия университета и формализованные бизнес-процессы.*

Ключевые слова: *стратегия; стратегическое управление ВУЗом; интегрированные компьютерные технологии; Business Studio.*

Volodimir Babaiev, Igor Chumachenko

An extended abstract of a paper on the subject of:

“Strategic management of higher educational based on integrated computer technologies”

Problem setting. *From the perspective of strategic management a higher educational establishment as any other organization, that seeks success is to carry out activities according to the Strategy for monitoring and systematically report on the dynamics of the key indexes for efficiency determined in the Strategic plan and their deviations from the objective values. It is expected that for a certain period of time strategic objectives and tasks will stay constant. However, the key indexes of efficiency and their objective values will require a periodic modification as the result of changes in the operational environment. The necessary methods and instruments, which will allow managing the processes, are the following: control and integration of the strategy realization indexes, establishing a database for making efficient management decisions on the strategic level of the organization.*

The issues of strategic management for a higher educational establishment become significant in the context of implementation for the statutes of the new version for the law of Ukraine “On Higher Education”. The law foresees autonomy of the higher educational establishment, namely, “ independence, self-sufficiency, responsibility of the higher educational establishment in rendering decisions as for the development of academic freedom, organization of academic processes, scientific researches, internal management, economic and other activities, independent recruitment and placing of employees”. The authorities of the higher educational establishments together with the autonomy get an enormously increased responsibility for the establishment’s activities. However, in the process of reforming of higher education the requirements to the organization of the

academic training become more rigorous. The new reduction of the "Licence provisions for realization of the activities of educational establishments" from 01.09.2017 the requirements to staff acquisition of educational activities are introduced. That assumes a number of norms, which have never been used earlier. Higher educational establishments are to adjust their activities in accordance with these norms by the indicated date, which supposes a considerable amount of work on re-engineering of the own business processes, correction of the University strategy and a search for the most efficient methods of the changes management.

Recent research and publication analysis. Higher education reformation in Ukraine is part of systemic transformations of the economy of our country. Participation of Ukraine in the processes of integration and globalization is reflected not only in the applied aspects of the transformations, but also on the theoretical and methodological levels of researches in various scientific specialties. Thus, the works of N.O. Brukhanova are dedicated to such management tool (in the context of pedagogy) as simulation (modelling). It means studying objects of cognition in their models, which is an obligatory stage in scientific and methodical search of ways for improvement of didactical components of the educational process. S.V. Kurbatov researches philosophical foundations of the university education. The works of V.O. Ognevyuk are devoted to the issue of strategic development of education in national and regional aspects and in the context of values for a sustainable human development. S.M. Dombrovskaya researches the mechanisms for implementing the state policy in the field of higher education. It is not a complete list of the researchers and practitioners working on the issues of scientific and practical support for modernization of the system of higher education in Ukraine.

In order to improve the strategic management it is necessary to specify the approach to the development of an integrated computer technology. Such a technology should meet the requirements of authorities of the higher educational establishments and the teachers in the information in the process of the strategic plan implementation.

Paper objective. Paper objective is to consider the ways to improve the strategic management for higher educational establishments using appropriate information technology; to find out the place and role of ICT in development and implementation of the strategies for higher educational establishments.

Paper main body. In the strategic management of higher educational establishments, attention should be paid to the content and structure of the Strategy of the university. It is necessary to hold on tight to the principle of hierarchy of the objectives and the indicators for their achievement on three levels.

The structure of the Strategic Plan of a higher educational establishment should be developed in a hierarchical form of 4 elements:

- 1) Mission and vision*
- 2) Strategic objectives*
- 3) Resources for the strategy implementation*
- 4) Strategic themes.*

The mission and vision should be placed on the top of the pyramid, and the strategic topics should lie at the root.

The plans for the work of the structural units of a higher educational establishment are developed in accordance with the Strategic Plan and have complementary strategies and plans for various areas of the university activities. They provide the details of how the university will implement the strategy outlined in the plan.

The presence of a clearly structured strategy is necessary, but not a sufficient factor for a successful implementation of strategic management. The next step should be the formalization of strategically important business processes of organizations that, in turn, will become the basis for the development of ICT.

To formalize and optimize the business processes should an appropriate software should be used, in particular, tool environment Business Studio, which allows to describe processes using notations IDEF0, Procedure, Process, EDS, VRMN.

It is considered that the strategic management of higher educational establishments should use the information technology that takes into account the specific characteristics of the activities as well as the emphasis of the strategic plan of the establishment.

Based on the recommendations of the Project Management Institute, a number of works of domestic and foreign researchers, it is expedient to use in strategic management of the higher educational establishment the method of Balanced Scorecard. On the strategic map of the university, the strategic objectives are distributed according to the respective prospects (important for the university sectors), which are interrelated by cause-effect relationships. For each objective, a set of indicators is defined, which are used to determine the expected level of the objective achievement.

Conclusions of the research. *Thus, in order to improve the strategic management, an approach to the development of an integrated computer technology is suggested, which should meet the needs of higher educational establishments in information for the strategic plan realization. This approach is based on the thesis that the presence of a clearly structured strategy is a necessary but not sufficient factor for a successful implementation of strategic management. Formalization of strategically important business processes should become an intermediate link between development of the strategy and the use of ICT.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

З позицій класичного стратегічного менеджменту ВНЗ як і будь-яка організація, що прагне до успіху, має здійснювати свою діяльність відповідно до Стратегії моніторингу і систематично звітувати про динаміку ключових показників ефективності, що визначені у Стратегічному плані, та їх відхилень від цільових значень. Очікується, що протягом певного часу стратегічні цілі і завдання будуть лишатися незмінними, у той час як ключові показники ефективності та їх цільові значення потребуватимуть періодичної модифікації у відповідь на зміни в операційному середовищі. Необхідні методи-ки та інструменти, які б дозволяли керувати процесами контролю та інтеграції показників реалізації стратегії; а також створення інформаційної бази для прийняття ефективного управлінського рішення на стратегічному рівні організації.

Особливої актуальності питання стратегічного управління ВНЗ набувають у контексті імплементації положень нової редакції Закону України «Про вищу освіту», яким передбачена автономія вищого навчального закладу – «самостійність, незалежність і відповідальність вищого навчального закладу у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внут-

рішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів» [14]. Керівництво ВНЗ разом із автономією покладено і збільшено на кілька порядків відповідальність за роботу закладу. Водночас у ході реформування галузі вищої освіти стають більш жорсткими вимоги до організації навчального процесу. Новою редакцією «Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти» вводяться в дію з 01.09.2017 року вимоги до кадрового забезпечення освітньої діяльності, що передбачає ряд норм, які раніше не застосовувались [22]. ВНЗ мають реорганізувати свою діяльність відповідно до цих норм до зазначеного терміну, що передбачає не малий обсяг робіт по реінжинірингу власних бізнес-процесів, корегування стратегії університету та пошук більш ефективних методів управління цими змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Реформування галузі вищої освіти України відбувається у складі системних перетворень економіки нашої держави. Участь України в процесах інтеграції і глобалізації знаходить відображення не тільки у прикладних аспектах перетворень, а й на теоретико-методологічному рівні [23] досліджень на основі різних наукових спеціальностей. Так, роботу Брюханової Н.О. [8] присвячено такому інструменту управління (у контексті педагогіки) як моделювання. Під ним розуміється дослідження об'єктів пізнання на їх моделях, що є обов'язковим етапом у науково-методичних пошуках способів удосконалення дидактичних складників освітнього процесу. Філософські основи університетської освіти досліджує Курбатов С.В. у своїй монографії [18] та інших роботах.

Питанням стратегічного розвитку освіти у національних, регіональних аспектах та в контексті цінностей сталого людського розвитку присвячена монографія Огнев'юка В. О. [19]. Механізми реалізації державної політики в галузі вищої освіти досліджує Домбровська С.М. [13]. Це далеко не повний перелік науковців та практиків, які працюють над питаннями науково-практичного забезпечення модернізації системи вищої освіти України.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття

З метою удосконалення стратегічного управління потребує уточнення підхід до розробки інтегрованої комп'ютерної технології (ІКТ). Така технологія повинна задовольняти потреби керівництва ВНЗ та викладачів в інформації при реалізації стратегічного плану.

Формулювання мети статті (постановка завдання) - розглянути шляхи удосконалення стратегічного управління ВНЗ за рахунок використання відповідної інформаційної технології; з'ясувати місце та роль ІКТ у розробці та реалізації стратегії вищого навчального закладу.

Виклад основного матеріалу дослідження

В стратегічному управлінні ВНЗ необхідно приділити увагу змісту та структурі Стратегії ВНЗ. Слід чітко дотримуватися принципу ієрархії цілей та показників їх досягнення за трьома рівнями, що схематично зображено на рис. 1.

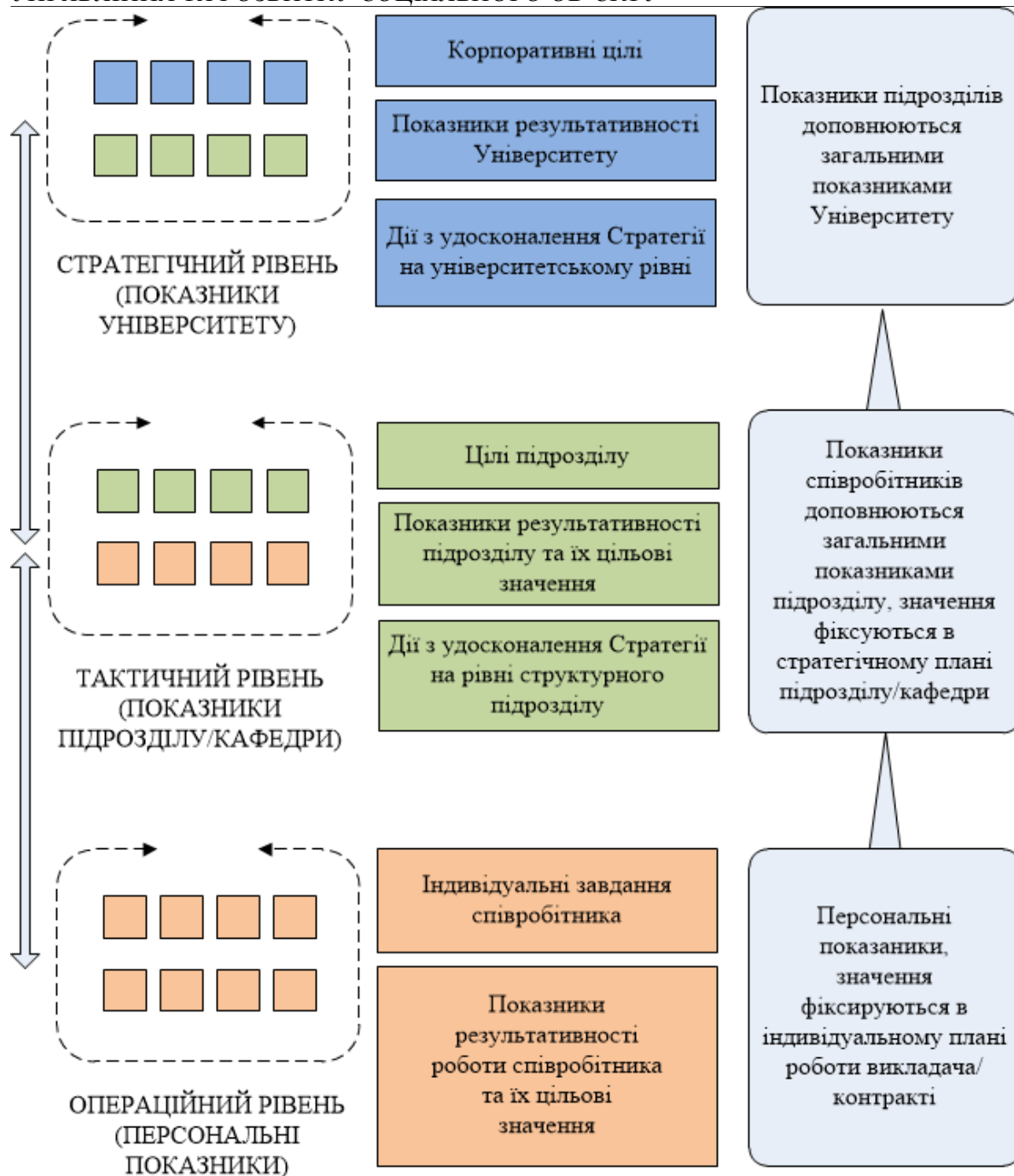


Рис. 1. Декомпозиція цілей та завдань при розробці/корекції стратегії університету

Структуру Стратегічного плану університету необхідно розробляти у ієрархічному вигляді на основі 4 елементів:

- 1) місія та бачення,
- 2) стратегічні цілі,
- 3) ресурси для реалізації стратегії,
- 4) стратегічні теми.

При цьому на вершині піраміди має бути місія та бачення, а в основі - стратегічні теми. Бажано складові елементів подавати у горизонтальному вигляді, оскільки вони

рівнозначні між собою. Прикладом візуалізації стратегії університету, побудованої за 4-рівневим ієрархічним принципом, може бути структура Стратегічного плану ХНУМГ ім. О.М. Бекетова [20], яка наведена на рис. 2.

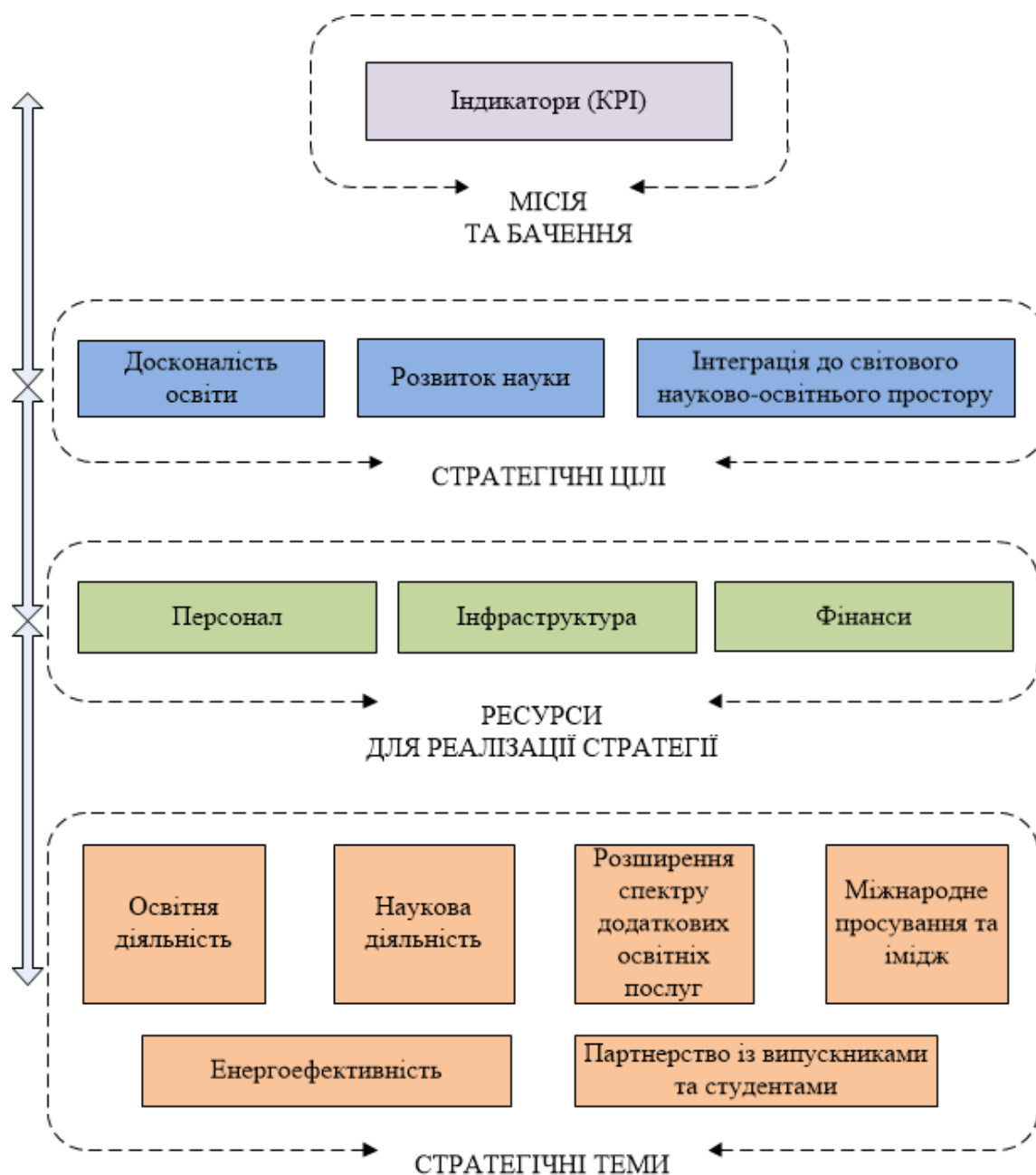


Рис. 2. Приклад візуалізації стратегії університету, побудованої за 4-рівневим ієрархічним принципом

Плани роботи структурних підрозділів університету розробляються відповідно до Стратегічного плану ВНЗ та містять взаємодоповнюючі стратегії і плани різних сфер діяльності університету. Вони забезпечують деталізацію того, як університет буде реалізовувати стратегію, викладену в цьому плані.

Наявність чітко структурованої стратегії є необхідним, проте недостатнім фактором успішної реалізації стратегічного управління. Наступним етапом має стати фор-

малізація стратегічно важливих бізнес-процесів організацій, що, у свою чергу, стане підґрунтям для розробки ІКТ (рис. 3).



Рис. 3. Послідовна схема розробки інтегрованої комп'ютерної технології з метою удосконалення стратегічного управління

Для формалізації та оптимізації бізнес-процесів доцільно використовувати відповідне програмне забезпечення. Було вибрано інструментальне середовище Business Studio, яке дозволяє описати процеси за допомогою нотації IDEF0 – на верхньому рівні моделі та нотацій Процедура, Процес, EPC, BPMN – на нижчих рівнях (табл. 1) [12].

Таблиця 1

Рівні моделювання у Business Studio

Рівень моделі	Нотація, що використовується	Примітки
0	IDEF0 (контекстна діаграма)	Модель, яка виконується в нотації IDEF0, має контекстну діаграму верхнього рівня A-0. Об'єкт моделювання на цій діаграмі представлено єдиним блоком з граничними стрілками. Стрілки на цій діаграмі відображують зв'язки об'єкта моделювання з навколишнім середовищем. Діаграма A-0 встановлює область моделювання та її межі
1	IDEF0	Процеси першого рівня моделі
2	IDEF0	Декомпозиція процесів першого рівня
3 та далі	Процедура, Процес, EPC, BPMN	Зазвичай на цьому рівні не використовується нотація IDEF0. Моделюються найменші процеси, що створюють мінімальний відокремлюваний результат, закріплений за конкретною посадовою особою

Застосування процесного підходу в діяльності ВНЗ для підвищення якості освіти подано в роботах [10, 17, 21]. Ми поділяємо таку точку зору, що у стратегічному менеджменті ВНЗ має використовуватися відповідна інформаційна технологія, що враховує специфіку діяльності та акценти стратегічного плану закладу [6, 7, 11].

Спираючись на рекомендації Project Management Institute (PMI) [1], роботи ряду вітчизняних [9, 15, 16] та іноземних [2-5] дослідників, вважаємо за доцільне використання у стратегічному менеджменті ВНЗ методу Balanced Scorecard. На стратегічній карті університету (рис. 4) за відповідними перспективами (значущими для університету сферами) розподілені стратегічні цілі, пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Для кожної цілі визначено набір показників, за допомогою яких передбачається визначати ступінь досягнення цілей.

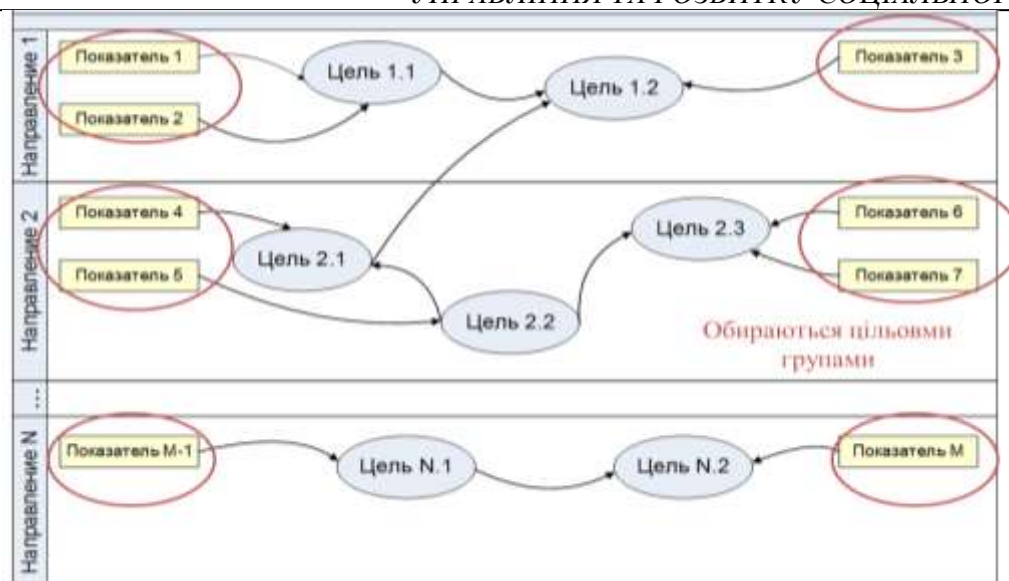


Рис. 4. Стратегічна карта університету відповідно методу *Balanced Scorecard*

Основні функції збалансованої системи показників університету:

- конкретизація стратегії розвитку університету;
- контроль за реалізацією стратегії;
- зв'язок стратегії з операційною діяльністю (процесна модель);
- мотивування співробітників на здійснення ними ефективної діяльності.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Таким чином, з метою удосконалення стратегічного управління запропоновано підхід до розробки інтегрованої комп'ютерної технології, яка повинна задовольняти потреби ВНЗ в інформації для реалізації стратегічного плану. Такий підхід ґрунтується на тезі, що наявність чітко структурованої стратегії є необхідним, проте недостатнім фактором успішної реалізації стратегічного управління. Проміжною ланкою між розробкою стратегії та використанням ІКТ має стати формалізація стратегічно важливих бізнес-процесів організацій.

Список літератури:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition. - Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, BSR/PMI 99-001-2013 USA, 2013. - 614 p.
2. Kaplan, R.S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard / R.S Kaplan - Handbooks of Management Accounting Research, № 3, 2008 –1253 p.
3. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model / H. Kerzner, 2001. – 272 p.
4. Niven, P. R. Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies,/ P. R Niven - 2nd ed., John Wiley & Sons.
5. Powell, T. C. 'Neurostrategy'/ Powell, T. C. // Strategic Management Journal 32(13) – P. 1484–99.

6. *Бабаев В. Н.* Информационные технологии в проектном менеджменте на стратегическом уровне / В.Н. Бабаев, И. Н. Кадыкова, С.А. Ларина // Международная научно-практическая конференция «Математическое моделирование процессов в экономике и управлении проектами и программами (ММП-2016)». Труды. – Х.: ХНУРЕ. – 2016. – С. 10-11.
7. *Бабаев В. Н.* Стратегия развития ВУЗа на основе проектного управления / В.Н. Бабаев, И. Н. Кадыкова // Тези доповідей XIII Міжнар. конф. "Управління проектами у розвитку суспільства". – К.: КНУБА, 2016. – С. 43-44.
8. *Брюханова Н. О.* Педагогічне моделювання: стан і тенденції розвитку / Н.О. Брюханова, Н. В. Корольова // Теорія і практика управління соціальними системами. - 2015. - №3. – С. 64-71.
9. *Бушуев С. Д.* Модели и методы стратегического развития быстрорастущих организаций/ С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, А. М. Захаров // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2006 - №1(17). - С. 5-13.
10. *Гусева Ю. Ю.* Мультистейкхолдерная модель управления качеством образовательного проекта / Ю. Ю. Гусева, М. В. Канцевич, И. В. Чумаченко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 2 – С. 8-13.
11. *Гусева Ю. Ю.* Формування компетентності проектних менеджерів з урахуванням інтересів стейкхолдерів освітнього проекту / Ю.Ю. Гусева, І.В. Чумаченко // Управління розвитком складних систем. – 2015. – №21. – С. 25-31
12. Документация Business Studio [електроний ресурс]. Режим доступу: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/start>
13. *Домбровська С. М.* Механізми реалізації державної політики в галузі вищої освіти / С. М. Домбровська // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 2. – С. 107–113.
14. Закон України «Про вищу освіту» [електронний ресурс] / Законодавство України // Офіційний веб-портал Верховної Ради України – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
15. *Кадикова І. М.* Автоматизація внутрішніх процесів в системі Balanced Scorecard університету / І. М. Кадикова, А. Л. Алфьорова, О. О. Павленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2012. - № 3. - С. 5–18.
16. *Кадикова І. М.* Застосування збалансованої системи показників для управління факультетом ВНЗ / І. М. Кадикова, А. Л. Алфьорова, І. В. Челпанова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2010. - №3. - С. 40–53.
17. *Кадыкова И. Н.* Внедрение процессного подхода в деятельность вузов для повышения качества образования / И.Н. Кадыкова, Е.В. Мироевская // Тези доповідей Міжн. науково-техн. конференція «ІКТМ-2011». – Х.: Національний аерокосмічний університет „ХАІ”, 2011. – Т. 3. - С. 20.
18. *Курбатов С. В.* Феномен університету в контексті часових та просторових викликів: монографія / С.В. Курбатов. – Суми: Університетська книга, 2014. – 262 с.
19. *Огнев'юк В. О.* Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку / В. О. Огнев'юк. - К.: Знання України, 2003. - 450 с.
20. Офіційний сайт Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова [електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kname.edu.ua/>

21. Поляков А. В. Информационные технологии в высшем образовании // Материалы IX Международной научно-методической конференции преподавателей вузов и школ Украины, Белоруссии, России “Методы совершенствования фундаментального образования в школах и вузах”. – Севастополь: Издательство СевНТУ. – 2003. – С. 64-70.

22. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти / Постанова Кабінету Міністрів України №1187 від 30.12.2015 [електронний ресурс] // Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248779880>

23. Шевченко О. О. Участь України в процесах інтеграції і глобалізації: теоретико-методологічний аспект [Текст] / О.О. Шевченко, І.М. Кадикова // Галицький економічний вісник. - 2010. - №3 (28). - С. 5-9.

References:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2013)., Fifth Edition. - Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, BSR/PMI 99-001-2013 USA, - 614 r.

2. Kaplan, R.S (2008) “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard ”, Handbooks of Management Accounting Research, # 3, –1253 r.

3. Kerzner H. (2001) “Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model ” / H. Kerzner,. – 272 p.

4. Niven, P. R. “Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies,” 2nd ed., John Wiley & Sons.

5. Powell, T. C. ‘Neurostrategy’. // Strategic Management Journal 32(13) – P. 1484–99.

6. Babaev V. N. Kadyikova I. N., Larina S.A. (2016) “Informatsionnyie tehnologii v proektnom menedzhmente na strategicheskome urovne”// Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya «Matematicheskoe modelirovanie protsessov v ekonomike i upravlenii proektami i programmami (MMP-2016)». Trudyi., H.: HNURE. -. – S. 10-11.

7. Babaev V. N., Kadyikova I. N. (2016) “Strategiya razvitiya VUZa na osnove proektnogo upravleniya”// Tezi dopovIdey HIII Mizhnar. konf. "Upravlinnya proektami u rozvitku suspilstva". – K.: KNUBA,. – S. 43-44.

8. Bryuhanova N. O. Korolova N. V (2015) “PedagogIchne modelyuvannya: stan I tendentsIYi rozvitku” // TeorIya I praktika upravlinnya sotsIalnimy sistemami, #3. – S. 64-71.

9. Bushuev S. D., Bushueva N. S., Zaharov A. M (2006) “Modeli i metodyi strategicheskogo razvitiya byistorastuschih organizatsiy // Upravlinnya proektami ta rozvitok virobnitstva: Zb. nauk. pr. – Lugansk: SNU Im. V.Dalya, - #1(17). - S. 5-13.

10. Guseva Yu. Yu. Kantsevich M. V., Chumachenko I. V (2015) “Multisteykholdernaya model upravleniya kachestvom obrazovatel'nogo proekta” // Visnik NatsIonal'nogo tehnIchnogo unIversitetu «HPI». ZbIrnik naukovih prats. SerIya: StrategIchne upravlinnya, upravlinnya portfelyami, programami ta proektami. – H.: NTU «HPI», # 2 – S. 8-13.

11. GusEva Yu. Yu., Chumachenko I.V. (2015) “Formuvannya kompetentnostI proektnih menedzherIv z urahuvannyam InteresIv steykholderIv osvIt'nogo proektu” /Upravlinnya rozvitkom skladnih sistem, #21. – S. 25-31

12. Dokumentatsiya Business Studio [elektroni resurs]. Rezhim dostupu: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/start>

13. Dombrovska S. M. (2011) “MehanIzmi reallIzatsIYi derzhavnoYi polItiki v galuzI vischoYi osvIti” / S. M. Dombrovska // Aktualni problemi derzhavnogo upravlinnya, № 2. – S. 107–113.

14. Zakon UkraYini «Pro vischu osvItu» [elektronniy resurs] / Zakonodavstvo UkraYini // OfitsIyniy veb-portal VerhovnoYi Radi UkraYini – Rezhim dostupu: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
15. Kadikova I. M., Alforova A. L., Pavlenko O. O.. (2012) “AvtomatizatsIya vnutrIshnlh protsesIv v sistemI Balanced Scorecard unIversitetu”// *EkonomIka ta upravlnnya pIdpriEmstvami mashinobudIvnoYi galuzI*, # 3. - S. 5–18.
16. Kadikova I. M., Alforova A. L., Chelpanova I. V. (2010) “Zastosuvannya zbalansovanoYi sistemi pokaznikIv dlya upravlnnya fakultetom VNZ”// *EkonomIka ta upravlnnya pIdpriEmstvami mashinobudIvnoYi galuzI*. #3. - S. 40–53.
17. Kadyikova I. N., Miroevskaya E. V (2011) “Vnedrenie protsessnogo podhoda v deyatel'nost vuzov dlya povysheniya kachestva obrazovaniya” // *Tezi dopovIdey MIzhn. naukovo-tehn. konferentsIya «IKTM-2011»*. – H.: NatsIonalniy aerokosmIchniy unIversitet „HAI”, – T. 3. - S. 20.
18. Kurbatov S. V. (2014) “Fenomen unIversitetu v kontekstI chasovih ta prostorovih viklikIv: monografiya” / S.V. Kurbatov. – Sumi: UnIversitetska kniga,. – 262 s.
19. Ognev'yuk V. O. (2003) “OsvIta v sistemI tsInnostey stalogo lyudskogo rozvitku”, K.: Znannya UkraYini,. - 450 s.
20. OfitsIyniy sayt HarkIvskogo natsIonalnogo unIversitetu mIlskogo gospodarstva ImenI O.M. Beketova [elektroniy resurs] – Rezhim dostupu: <http://www.kname.edu.ua/>
21. Polyakov A. V. (2003) “Informatsionnyie tehnologii v vyisshem obrazovanii” // *Materialyi IH Mezhdunarodnoy nauchno-metodicheskoy konferentsii prepodavateley vuzov i shkol Ukrainyi, Belorussii, Rossii “Metodyi sovershenstvovaniya fundamentalnogo obrazovaniya v shkolah i vuzah”*. – Sevastopol: Izdatel'stvo SevNTU, S. 64-70.
22. Pro zatverdzhennya LitsenzIynih umov provadzhennya osvItnoYi dIyalnostI zakladIv osvIti / Postanova Kabinetu MInIstrIv UkraYini #1187 vId 30.12.2015 [elektroniy resurs] // OfitsIyniy sayt Kabinetu MInIstrIv UkraYini. – Rezhim dostupu: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248779880>
23. Shevchenko O. O., Kadikova I. M. (2010) “Uchast UkraYini v protsesah IntegratsIYi I globalIzatsIYi: teoretiko-metodologIchniy aspekt”, // *Galitskiy ekonomIchniy vIsnik*, #3 (28). - S. 5-9.

Стаття надійшла до редакційної колегії: 21.10.2016